

*»Sinn und Zweck von Visualisierung  
sind Einsichten, nicht Bilder.«*

– Ben Shneiderman  
Readings in Information Visualization

#### **IN DIESEM KAPITEL**

---

- Rahmenumgebung des Mappings
- Touchpoints
- Momente der Wahrheit
- Wertschöpfung
- Fallstudie: Consumer Intervention Mapping – Strategien für die Kreislaufwirtschaft entwerfen

# Grundlagen des Experience Mapping

Die Ursache eines großen Choleraausbruchs in London im Jahr 1854 blieb zunächst völlig unklar. Bis zur Keimtheorie von Louis Pasteur (1878) dachten viele, die Krankheit verbreite sich über die Luft. John Snow, ein Londoner Arzt, hatte eine andere Erklärung. Er glaubte, die Cholera verbreite sich im Wasser. Nachdem mikroskopische Untersuchungen keinen Aufschluss gaben, analysierte Snow stattdessen die Verbreitung der Cholera, um seine Vermutung zu beweisen.

Dazu trug Snow Cholerafälle in Soho, London, auf einem Stadtplan ein (Abbildung 2-1). Die resultierenden Muster offenbarten eine Ursache: Die Nähe zu einer bestimmten Wasserpumpe korrelierte mit hoher Vorhersagbarkeit mit Cholerafällen. Der folgende Rückgang der Cholerafälle wird auf Snows Empfehlung zurückgeführt, diese Pumpe stillzulegen.

Snows Karte enthielt mehrere Informationsschichten – Straßen, Häuser mit Cholerafällen und Wasserpumpen –, und zwar gerade genug, um zuvor verborgene Zusammenhänge (in diesem Fall Hinweise auf die Ursache der Krankheit) aufdecken zu können. Der Ansatz war einfach, aber effektiv, und Snow war in der Lage, auf der Grundlage seiner Karte eine Hypothese zu erstellen: *Wenn* die Stadt eine bestimmte Pumpe stilllegen würde, *dann* würden die Cholerafälle zurückgehen.



ABBILDUNG 2-1. John Snows Karte von London während des großen Choleraausbruchs von 1854. Der rote Kreis markiert die Wasserpumpe, die Quelle der Krankheit war.

Visualisierungen ermöglichen ein unmittelbares Verständnis und helfen uns, zu dieser Art von Hypothesen zu gelangen. Sie zeigen Zusammenhänge in einem Ökosystem.

Nicht nur das an dieser einen Pumpe aus einer lokalen Quelle geförderte Wasser verursachte Choleraausbrüche. Snow entdeckte außerdem ein Problem in dem Teil der Wasserversorgung, der nicht durch lokale Pumpen erfolgte: Zwei unabhängig voneinander, aber in denselben Stadtbezirken als Konkurrenten operierende Versorgungsunternehmen entnahmen das von ihnen verteilte Wasser an unterschiedlichen Stellen der Themse – mit der Folge, dass in Haushalten, die das sauberere, keimfreie, weiter stromaufwärts entnommene Wasser erhielten, weniger Cholerafälle auftraten. Es mag nicht sofort ersichtlich sein, aber mein Eindruck ist, dass bei den Karten, mit deren Hilfe Snow die Wasserversorgung unter die Lupe nahm, ein Alignment vorliegt: Wasser (eine Dienstleistung, die von den Wasserwerken bereitgestellt wurde), Wasserpumpen (die Touchpoints mit diesem System) und Haushalte, in denen Personen an Cholera erkrankten (Individuen). Snow konnte in diesem zweiten Fall zeigen, dass die meilenweit entfernt vorgenommene Wasserentnahme Folgen für die Menschen im Zentrum Londons hatte. Insbesondere seine Schlussfolgerung in Bezug auf die Wasserpumpe und die folgende Entfernung des Pumpenschwengels durch die Behörden wird allgemein als weltweiter Beginn öffentlicher Gesundheitspraktiken betrachtet.

Deshalb liebe ich Visualisierungen aller Art: Sie geben einen Überblick und zeigen – mit etwas kreativer Fantasie – neue Zusammenhänge, die zu neuen Erkenntnissen führen. Nur mit einer Karte und ein paar Datenpunkten bewaffnet, konnte John Snow etwas sehen, das man mit den besten Mikroskopen der damaligen Zeit nicht entdecken konnte. Das ist stark.

Das ist es auch, was uns Experience Mapping bieten kann: neue Erkenntnisse. Man beginnt mit einer Untersuchung und Darstellung der menschlichen Verfassung und erarbeitet dann Wege, um die Bedürfnisse der Menschen besser zu erfüllen.

Diagramme geben einen systematischen Überblick über die Erfahrungen, die Menschen machen. Durch die Förderung von Gesprächen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation hilft der Mapping-Prozess, zusammenhanglose Interaktionen zu vermeiden, und stärkt die Kohärenz. Unabhängig vom spezifischen Diagrammtyp, den Sie erstellen, gibt es übergreifende Aspekte, die bei der Abbildung von Erfahrungen zu beachten sind und die wir in diesem Kapitel behandeln werden. Dazu gehören:

1. Die Festlegung eines klaren Projektrahmens. Entscheidungen zur Perspektive, zu Umfang, Fokus und Struktur des Diagramms sowie zur Frage, wie es verwendet werden soll.
2. Die Identifizierung der verschiedenen Touchpoints im System sowie der kritischen Punkte, die als »Momente der Wahrheit« bezeichnet werden.
3. Die Konzentration auf die Wertschöpfung. Nutzen Sie das Diagramm, um Ihr Angebot und Ihr Unternehmen zu verbessern und Neuerungen einzuführen.

Am Ende des Kapitels werden Sie die wesentlichen Entscheidungen beim Abbilden von Erfahrungen kennengelernt haben.

## Legen Sie den Rahmen des Mapping-Projekts fest

Der Begriff *Erfahrung* entzieht sich einer genauen Definition. Dennoch können wir einige gemeinsame Aspekte benennen, um das Phänomen besser zu verstehen:



ABBILDUNG 2-2. Harry Beck schuf seine ikonische Karte der Londoner U-Bahn im Jahr 1933.

Legen Sie den Rahmen des Mapping-Projekts fest

### Erfahrungen sind ganzheitlich.

Eine Erfahrung ist allumfassend und schließt Handlungen, Gedanken und Gefühle ein, die sich über einen bestimmten Zeitraum erstrecken.

### Erfahrungen sind persönlich.

Eine Erfahrung ist keine objektive Eigenschaft eines Produkts oder einer Dienstleistung – es ist die subjektive Wahrnehmung einer einzelnen Person.

### Erfahrungen sind situativ.

Ich fahre gern Achterbahn, aber nicht direkt nach einer großen Mahlzeit. Normalerweise ist es eine begeisternde Erfahrung, mit vollem Bauch aber sind es ein paar schreckliche Minuten der Übelkeit. Die Achterbahn selbst verändert sich nicht, Erfahrungen aber unterscheiden sich je nach Situation.

Wie gehen wir also an das Mapping von Erfahrungen heran? Einfach gesagt: Es ist eine Frage der Auswahl. Maps sind zielgerichtet und fokussiert. Als Schöpfer einer Map liegt es an Ihnen, zu entscheiden, welche Aspekte Sie einbeziehen und welche Sie weglassen wollen. Beispielsweise sind kartografische Darstellungen selektiv in dem, was sie zeigen. Betrachten Sie Harry Becks berühmten Plan der Londoner U-Bahn, der erstmals 1933 veröffentlicht wurde (Abbildung 2-2). Er zeigt nur einige wenige Dinge: U-Bahn-Linien, Haltestellen, Umsteigemöglichkeiten und die Themse – mehr nicht.

Auch die tatsächliche Streckenführung gibt die Karte nur verzerrt wieder, denn es werden lediglich horizontale, vertikale und um 45 Grad abgewinkelte Linien verwendet. Außerdem haben die Haltestellen gleich große Abstände, obwohl sie in Wirklichkeit unterschiedlich

weit auseinanderliegen. Das ist okay: Karten sind Abstraktionen der realen Welt.

Becks Karte ist, mit nur geringen Aktualisierungen, seit über 70 Jahren praktisch unverändert geblieben. Ihre Brillanz liegt in dem, was sie *nicht* zeigt: Straßen, Gebäude, die Kurven der Strecken und die tatsächlichen Entfernungen zwischen Haltestellen. Die Langlebigkeit von Becks Karte beruht auf ihrer Eignung – sie erfüllt einen bestimmten Zweck extrem gut.

Beim Abbilden von Erfahrungen muss ebenfalls eine Auswahl getroffen werden. Es wird zwangsläufig zu Verzerrungen kommen, aber wenn Sie das Vorhaben zielsicher definieren, wird auch die Gesamtaussage gültig sein. Und natürlich muss das Framing Ihres Projekts für das Unternehmen relevant sein und dessen Ziele adressieren.

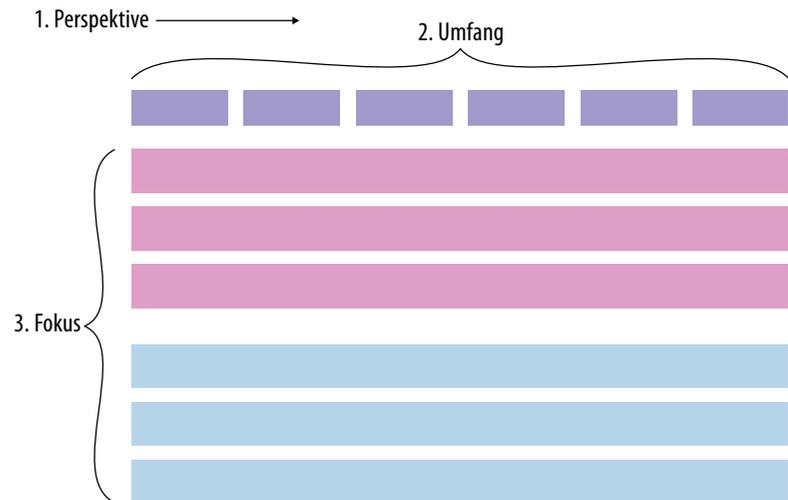


ABBILDUNG 2-3. Definieren Sie einen Mapping-Prozess, indem Sie im Vorfeld diese drei Schlüsselaspekte berücksichtigen.

Bevor Sie mit dem Mapping beginnen, müssen Sie drei grundlegende Aspekte definieren, die in Abbildung 2-3 dargestellt sind:

1. *Perspektive* – Wessen Erfahrung wird abgebildet, und welche Erfahrungen sind enthalten?
2. *Umfang* – Wo beginnt und wo endet die Erfahrung?
3. *Fokus* – Welche Arten von Informationen werden enthalten sein?
4. Außerdem sollte die *Struktur* des Diagramms am besten schon im Vorfeld festgelegt werden, ebenso die beabsichtigte *Verwendung*.

Als Ersteller des Diagramms ist es Ihre Aufgabe, sich mit den wichtigsten Stakeholdern, die letztendlich die Zielgruppe des Diagramms sein werden, über diese Gesichtspunkte zu einigen. Alle Aspekte werden ausführlich in den folgenden Abschnitten besprochen.

## Perspektive

Die Perspektive eines Diagramms sollte die Frage beantworten: »Wessen Blickwinkel wird in dem Diagramm eingenommen?« In einigen Fällen mag das offensichtlich sein. Aber in anderen Kontexten – zum Beispiel in komplexeren B2B-Situationen – kann es ein halbes Dutzend oder mehr Akteure geben, die an einer bestimmten Erfahrung beteiligt sind, mit einer Vielzahl voneinander abhängiger Interaktionen. Sie müssen zunächst klären, welche Erfahrungen Sie abbilden wollen.

Die Perspektive wird durch zwei Kriterien bestimmt: die beteiligten Personen und die Arten von Erfahrungen, die sie machen. Zum Beispiel könnte ein Nachrichtenmagazin zwei unterschiedliche Zielgruppen bedienen: Leser und Anzeigenkunden. Die

Interaktionen, die diese beiden Gruppen mit dem Verlag haben, sind sehr unterschiedlich.

Sobald Sie sich für die Personen entschieden haben, auf die Sie sich konzentrieren wollen – in diesem Beispiel die Leser –, können Sie aus verschiedenen Erfahrungen wählen. Betrachten Sie diese drei möglichen Erfahrungen eines Lesers eines Nachrichtenmagazins:

### *Kaufverhalten*

Ein Gesichtspunkt könnte sein, wie Leser das Nachrichtenmagazin *erwerben*: wie sie zum ersten Mal von dessen Existenz erfahren haben, warum sie es gekauft haben, ob sie es wiederholt oder regelmäßig kaufen und so weiter.

Die Abbildung einer Erfahrung unter diesem Gesichtspunkt ist sinnvoll, wenn es darum geht, den Verkauf zu optimieren. Eine Customer Journey Map wäre hier eine gute Lösung.

### *Nachrichtenkonsum*

Man könnte auch untersuchen, wie Leser ganz allgemein Nachrichten *konsumieren*. Dann würde man das Magazin im Kontext des allgemeinen menschlichen Informationsverhaltens betrachten. Diese Perspektive wäre hilfreich, wenn das Magazin sein Angebot erweitern möchte. In diesem Fall böte sich etwa ein Mentalmodellldiagramm an.

### *Tagesablauf*

Sie könnten sich auch einen *Tag im Leben* typischer Leser anschauen: Wie fügt sich ein Nachrichtenmagazin in ihre täglichen Abläufe ein? Wo kommen sie mit dem Magazin in Berührung? Wann? Was tun sie sonst noch, um Nachrichten zu finden und zu lesen? Zur Abbildung dieser Erfahrung bietet sich eine Experience Map an.

*Als Schöpfer einer Map liegt es an Ihnen, zu entscheiden, welche Aspekte Sie einbeziehen und welche Sie weglassen wollen.*



wurden? Oder endet sie, wenn Sie sich die Fotos einen Monat später ansehen?

Es liegt an Ihnen, dem Ersteller der Map, den Umfang der darzustellenden Erfahrung festzulegen. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten: Es hängt von den Anforderungen des Projekts ab. Oftmals drängt sich mir ein naheliegender Zeitpunkt für den Beginn auf, von dem aus ich dann einen Schritt zurückgehe, um weitere Vorstufen einer Erfahrung mit einzubeziehen.

In einem Projekt ging es beispielsweise darum, bei den Mitarbeitern eines Unternehmens eine kundenorientierte Denkweise zu fördern. Ursprünglich hatten wir die Mitarbeitererfahrung so definiert, dass sie am ersten Tag der Beschäftigung beginnt. Indem wir jedoch auch die Phasen davor miteinbezogen, einschließlich der Bewerbungs- und Einstellungsphase, fanden wir noch mehr Möglichkeiten, die Kundenzentrierung zu erhöhen (z. B. indem wir die erwünschte Denkweise bereits während des Einstellungsprozesses vermitteln oder unsere Ziele in die Stellenausschreibung aufnehmen).

Das Diagramm in Abbildung 2-4 zeigt den ersten Teil einer Experience Map für verschiedene Typen von Gamern, die von Gene Smith und Trevor van Gorp erstellt wurde (vollständig wiedergegeben in Abbildung 12-4). Beachten Sie, dass sie den Beginn der Erfahrung bei den »Past Experiences«, den »früheren Erfahrungen«, verorten – eine ausdrückliche Anerkennung der Tatsache, dass Menschen vergangene Erfahrungen in die hier abgebildete mit einbringen. Der Umfang dieses Diagramms geht über das reine Gaming hinaus, was dazu beitragen kann, bisher unerkannte Möglichkeiten aufzuzeigen.

### *Die Perspektive des Diagramms ist entscheidend für die Festlegung Ihrer Vorgehensweise und die daraus resultierende Botschaft.*

Aber beim Umfang geht es um mehr als nur um Anfang und Ende einer Erfahrung. Es erfordert auch einen Kompromiss bei der Granularität der Darstellung. Die Visualisierung einer End-to-End-Erfahrung zeigt das große Bild, lässt aber Details aus. Auf der anderen Seite kann ein detaillierteres Diagramm spezifische Interaktionen veranschaulichen, deckt dafür jedoch nur Teilschnitte ab.

Durch die in gleichmäßigen Abständen dargestellten U-Bahn-Haltestellen auf Becks Karte der London Underground (siehe Abbildung 2-2) passt das gesamte Streckennetz auf eine Seite. Hätte er versucht, die Abstände maßstabsgetreu wiederzugeben, hätte das nicht funktioniert. Angesichts des Ziels, das gesamte Netz zu zeigen, war dieser Mangel an Wiedergabetreue notwendig.

Oder stellen Sie sich vor, das Fremdenverkehrsbüro einer Stadt in den USA hätte Sie beauftragt, die Erfahrung der touristischen Besucher, und dabei speziell die per Web- und Mobile-Apps angebotenen Dienstleistungen, zu verbessern.

Ein Ansatz könnte sein, den gesamten Besuch zu erfassen, angefangen bei der Planung zu Hause über den eigentlichen Besuch der Stadt bis hin zu Folgeaktionen danach. Das würde ein breites Bild über verschiedene Touchpoint-Typen und alle Angebote hinweg für unterschiedliche Stakeholder liefern.

Ein anderer Ansatz könnte die Betrachtung auf Erfahrungen vor Ort beschränken. Das kann am Ankunftsort beginnen und beim Verlassen der Stadt enden, würde aber eine größere Detailtiefe zu mobilen Touchpoints für einen bestimmten Benutzertyp bieten.

Beide Ansätze sind berechtigt, je nach den Bedürfnissen, Interessen und Erkenntniszielen des Auftraggebers. Sind Sie auf ein einzelnes Problem fokussiert, oder benötigen Sie eine Gesamt-sicht des kompletten Systems? Sie sollten die Kompromisse, die Sie eingehen, von vornherein klar benennen und die Erwartungen des Kunden richtig steuern. Welchen Umfang man wählt, beeinflusst das spätere Verständnis der Erfahrung und die sich offenbarenden strategischen Möglichkeiten.

## Fokus

Welche Arten von Informationen werden Sie in das Diagramm aufnehmen? Worum geht es in dem Diagramm? Stellen Sie sich den Fokus als die Informationszeilen einer bestimmten Map vor. Das definiert den Inhalt, den Sie einschließen werden.

Auch hier liegt es an Ihnen, dem Ersteller der Karte, zu entscheiden, auf welche Aspekte Sie sich konzentrieren. Es sollten Informationen sein, die für das Unternehmen und die Erfordernisse der Stakeholder relevant sind.

Es gibt viele Arten von Elementen, die man berücksichtigen kann. Für welche Sie sich entscheiden, hängt davon ab, wie Sie das Vorhaben formuliert haben (siehe Kapitel 5) und welche Aspekte für das Unternehmen am wichtigsten sind.

Ich beginne üblicherweise damit, eine Erfahrung durch die Handlungen, Gedanken und Gefühle der Individuen zu beschreiben. Ihr Projekt mag die Betonung anderer Schwerpunkte erfordern. Um die Map für Ihr Team relevant zu machen, könnten Sie einige der folgenden typischen Aspekte einbeziehen:

- *Physisch*: Artefakte, Werkzeuge, Geräte
- *Verhaltensbezogen*: Aktionen, Aktivitäten, Aufgaben
- *Kognitiv*: Gedanken, Ansichten, Meinungen
- *Emotional*: Gefühle, Wünsche, Gemütszustände

## Welchen Umfang man wählt, beeinflusst das spätere Verständnis der Erfahrung und die sich offenbarenden strategischen Möglichkeiten.

- *Bedürfnisse*: Ziele, Ergebnisse, zu erledigende Aufgaben
- *Herausforderungen*: Pain Points, Beschränkungen, Barrieren
- *Kontext*: Setting, Umgebung, Standort
- *Kultur*: Überzeugungen, Werte, Philosophie
- *Ereignisse*: Auslöser, Momente der Wahrheit, Punkte des Scheiterns

Zu den Elementen, die das Unternehmen beschreiben, könnten gehören:

- *Touchpoints*: Medien, Geräte, Informationen
- *Angebot*: Produkte, Dienstleistungen, Funktionen
- *Prozesse*: interne Aktivitäten, Workflows
- *Herausforderungen*: Probleme, Fragen, Pannen
- *Betrieb*: Rollen, Abteilungen, Berichtsstrukturen
- *Metriken*: Verkehr, Finanzen, Statistiken
- *Auswertung*: Stärken, Schwächen, Erkenntnisse
- *Aufwand*: Schwierigkeiten, Ineffizienzen, Einfachheit der Interaktion
- *Chancen*: Lücken, Schwächen, Redundanzen
- *Ziele*: Umsatz, Einsparungen, Reputation
- *Strategie*: Politik, Entscheidungsfindung, Prinzipien

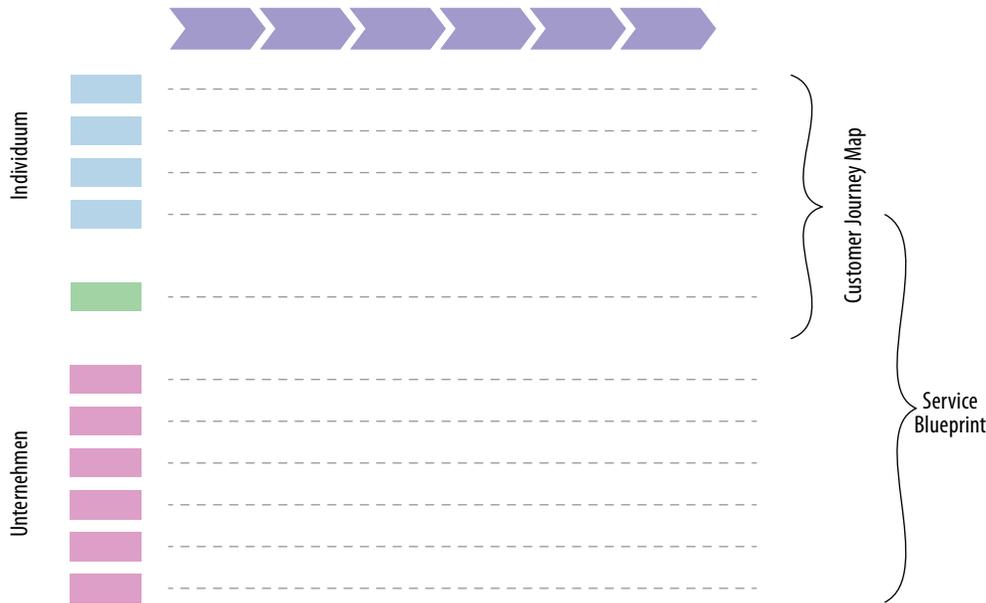


ABBILDUNG 2-5. Der Fokus unterscheidet sich je nach Diagrammtyp.

Auch die Ausgewogenheit dieser Elemente will bedacht werden. Ich empfehle, eine Reihe von Zielaspekten aufzulisten, die für Ihr Mapping-Projekt besonders wichtig sind, beginnend mit den genannten Vorschlägen. Ordnen Sie sie dann in einem ersten Entwurf der Map an, um zu sehen, wie sie angesichts Ihrer Ziele zusammenpassen könnten.

Denken Sie auch daran, dass verschiedene Diagrammtypen naturgemäß unterschiedliche Schwerpunkte haben (siehe Abbildung 2-5). Eine Customer Journey Map wird sich beispielsweise primär auf eine Erfahrung konzentrieren und nur eine minimale Beschreibung des Unternehmens enthalten. Ein Service Blueprint hingegen wird den Prozess der Bereitstellung einer Dienstleistung über alle Kanäle hinweg betonen, was auf Kosten einer detaillierten Beschreibung der Benutzererfahrung geht.

## Struktur

Ausrichtungsdiagramme unterscheiden sich außerdem im Aufbau. Das gebräuchlichste Schema ist zeitlicher Natur (Abbildung 2-6a), und viele der Beispiele in diesem Buch besitzen diesen chronologischen Aufbau. Es sind jedoch auch andere Anordnungen möglich, einschließlich hierarchischer, räumlicher und netzwerkartiger Strukturen (Abbildungen 2-6b bis 2-6d).

Abbildung 2-7 ist eine Darstellung der Gästelerfahrung beim Anbieter Booking.com. Es ist ein hervorragendes Beispiel für die Visualisierung einer Erfahrung durch eine netzwerkartige Struktur. Der Fokus liegt auf Touchpoints, die zu positiven oder negativen Erfahrungen führen.

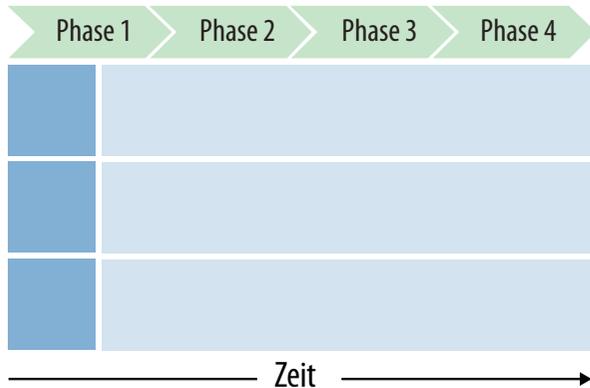


ABBILDUNG 2-6a. CHRONOLOGISCH: Da Erfahrungen in Echtzeit stattfinden, zeigt eine chronologische Anordnung eine natürliche Abfolge menschlichen Verhaltens. Eine Art Zeitleiste ist die am weitesten verbreitete Art, Ausrichtungsdiagramme zu strukturieren. Weitere Informationen finden Sie in den Kapiteln 10 bis 12 zu Service Blueprints, Customer Journey Maps und Experience Maps.

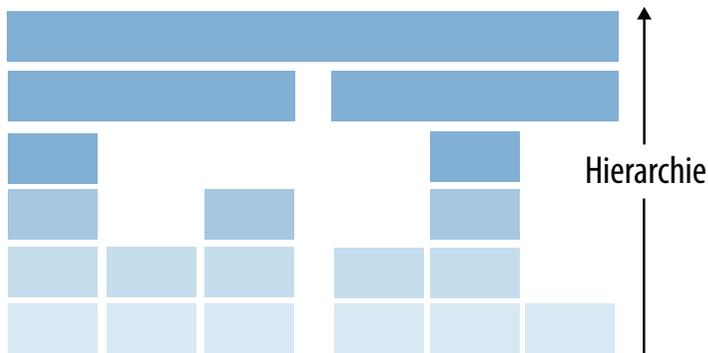


ABBILDUNG 2-6b. HIERARCHISCH: Durch die hierarchische Abbildung von Erfahrungen wird die zeitliche Dimension entfernt. Das kann von Vorteil sein, wenn viele Aspekte gleichzeitig auftreten, die sich nur schwer chronologisch darstellen lassen. In Kapitel 13 werden Mentalmodell-Diagramme und andere hierarchische Anordnungen behandelt.

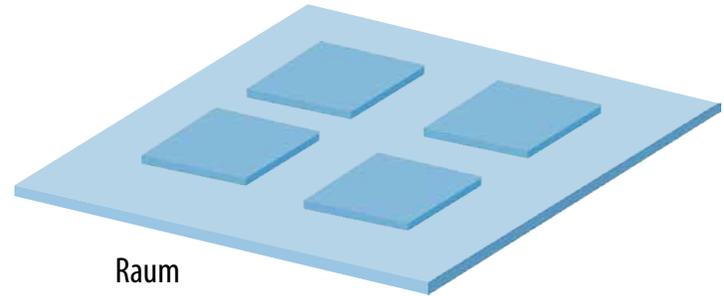


ABBILDUNG 2-6c. RÄUMLICH: Es ist auch möglich, Erfahrungen räumlich darzustellen. Das ist sinnvoll, wenn die Interaktionen an einem physischen Ort stattfinden – zum Beispiel bei einer persönlichen Begegnung im Rahmen einer Dienstleistung. Räumliche Diagramme können eine Erfahrung auch in einem abstrakten Sinn strukturieren, indem Erfahrungen so dargestellt werden, als fänden sie in einem dreidimensionalen Raum statt, selbst wenn das in Wirklichkeit nicht der Fall ist.

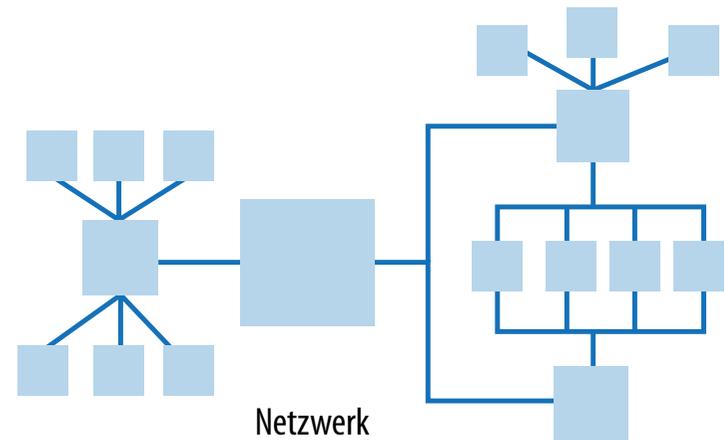
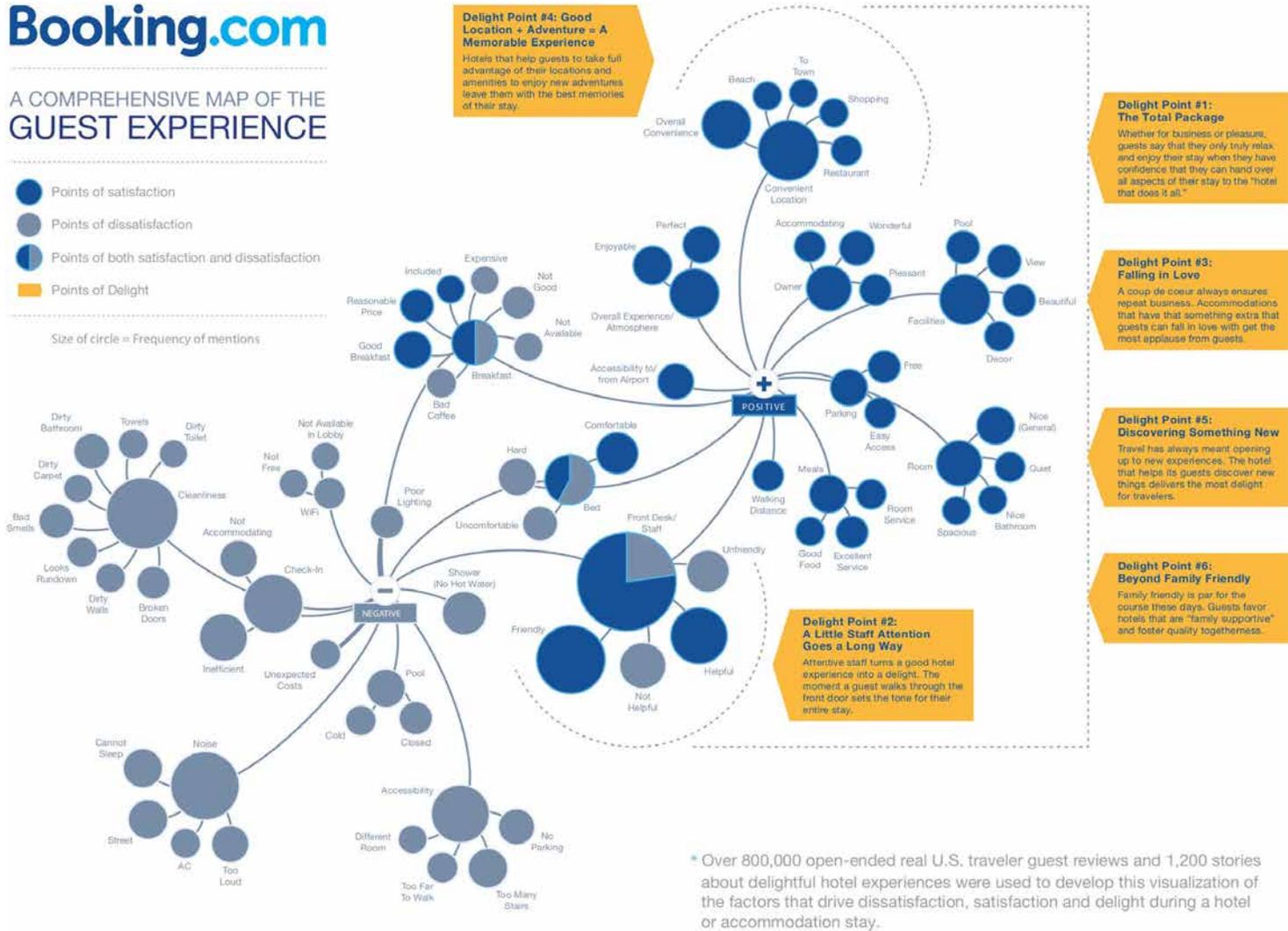


ABBILDUNG 2-6d. NETZWERKARTIG: Eine Netzwerkstruktur zeigt ein Geflecht von Zusammenhängen zwischen Aspekten einer Erfahrung, die weder chronologisch noch hierarchisch zu ordnen sind.

## A COMPREHENSIVE MAP OF THE GUEST EXPERIENCE

- Points of satisfaction
- Points of dissatisfaction
- Points of both satisfaction and dissatisfaction
- Points of Delight

Size of circle = Frequency of mentions



\* Over 800,000 open-ended real U.S. traveler guest reviews and 1,200 stories about delightful hotel experiences were used to develop this visualization of the factors that drive dissatisfaction, satisfaction and delight during a hotel or accommodation stay.

ABBILDUNG 2-7. Eine netzwerkartige Anordnung von Akteuren und Konzepten veranschaulicht positive und negative Erfahrungen mit Booking.com.

## Verwendung

Behalten Sie den Verwendungszweck eines Ausrichtungsdiagramms von Anfang an im Auge.

Überlegen Sie zunächst, für *wen* die Informationen in Ihrem Diagramm gedacht sind. Die Karte der Londoner U-Bahn wird jeden Tag von Fahrgästen benutzt, die eine Verbindung zwischen zwei beliebigen Punkten im Streckennetz herausfinden wollen. Aber die Ingenieure, die für die Wartung der Signalanlagen zuständig sind, würden Becks Karte wahrscheinlich als zu wenig detailliert empfinden – sie benötigen Karten mit einem viel höheren Grad an Genauigkeit, um ihre Arbeit zu erledigen. Becks Karte richtet sich an Fahrgäste, nicht an Ingenieure.

Überlegen Sie auch, *wofür* Sie Ihre Diagramme verwenden werden. Gestalten Sie Ihr Vorhaben so, dass es den Bedürfnissen Ihres Teams entspricht. Welche Fragen hat das Unternehmen, die ein Diagramm beantworten kann? Welche Wissenslücken füllt es? Welche Probleme soll es lösen?

Fragen Sie sich schließlich, *wie* das Diagramm verwendet werden soll. Wird es genutzt, um Probleme zu diagnostizieren oder das Design eines bestehenden Systems zu verbessern? Soll es eingesetzt werden, um eine Strategie oder einen Entwicklungsplan zu erstellen? Oder dient das Ausrichtungsdiagramm Ihrer Zielgruppe dazu, neue Möglichkeiten für Innovation und Wachstum zu entdecken?

Die Art des Mappings, für die dieses Buch eintritt, eignet sich am besten für *generative* Aktivitäten – mit anderen Worten: Teams können Maps des aktuellen Zustands einer Erfahrung verwenden, um gemeinsam kreativ neue Chancen auszuloten. So betrachtet, dient eine Map als Anregung für Gespräche über künftige Möglichkeiten. Abhängig von den gefundenen Lösungen kann auch eine Visualisierung des zukünftigen Zustands erforderlich sein.

Mapping kann darüber hinaus eine *summative* Funktion haben. Journey Management ist ein schnell wachsendes Feld, das den Touchpoints der Kundenerfahrung zur laufenden Überwachung Livedaten (z. B. Zufriedenheitswerte, Nutzungsmetriken) zuordnet. Die Teams können auf diese Weise in Echtzeit Daten zu den Erfahrungen sehen, die die Kunden in den einzelnen Phasen ihrer Journey machen.

## Touchpoints identifizieren

Indem man, wie oben beschrieben, das Mapping-Projekt genauer spezifiziert, bildet man eine Grundlage für die Darstellung der Gesamterfahrung. Innerhalb dieser Erfahrung müssen Sie auch die Beziehung zwischen Einzelpersonen und einem Unternehmen berücksichtigen. Das Konzept der *Touchpoints*, der Schnittstellen, an denen Wert getauscht wird, ermöglicht es, die Interaktion zwischen Individuum und Organisation darzustellen.

Typischerweise gehören zu den Touchpoints Dinge wie:

- Fernsehwerbung, Anzeigen im Printbereich, Broschüren
- Marketing-E-Mails, Newsletter
- Websites, Blogs
- Apps, Software
- Telefonanrufe, Service-Hotlines, Onlinechats
- Serviceschalter, Kassen
- physische Objekte, Gebäude, Straßen
- Verpackung, Versandmaterialien
- Rechnungen, Lieferscheine, Zahlungssysteme

Historisch gesehen, gibt es drei primäre Arten von Touchpoints:

### Statische

Diese Touchpoints erlauben keine Interaktion mit dem Benutzer. Dazu gehören Dinge wie gedruckte Materialien, Schilder oder Printanzeigen.

### Interaktive

Websites und Apps sind interaktive Touchpoints, oft mit einem Call-to-Action und einem zu befolgenden Workflow.

### Menschliche

Dieser Typus beinhaltet eine Interaktion von Mensch zu Mensch. Beispiele sind persönliche Kundenbegegnungen mit einem Vertriebler oder Telefonate mit einem Support-Mitarbeiter sowie gehostete Communities und Foren.

Organisationen, die die Gesamtheit der von ihnen angebotenen Erfahrungen als Ökosystem betrachten, haben einen Wettbewerbsvorteil. Für Unternehmen hat dies Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis. Alex Rawson und Kollegen fanden in einer Studie aus dem Jahr 2013 heraus, dass die Optimierung von Erfahrungen über alle Touchpoints hinweg ein starker Prädiktor für die Gesundheit eines Unternehmens ist.<sup>1</sup> Die Forscher fanden eine 20- bis 30-prozentige Korrelation mit verbesserten Outcomes wie z. B. höheren Umsätzen, stärkerer Kundenbindung und positiver Mundpropaganda. Reibungsverluste zu reduzieren und eine stimmige Erfahrung zu bieten, zahlt sich aus.

Betrachten Sie das Touchpoint-Inventory in Abbildung 2-8. Dieses Diagramm wurde von der Schweizer Marketingfirma Accelerom ([accelerom.de](http://accelerom.de)), einem internationalen Beratungs- und Forschungsunternehmen mit Sitz in Zürich, im Rahmen seines

---

1 Alex Rawson, Ewan Duncan und Conor Jones: »The Truth About Customer Experience«, *Harvard Business Review* (September 2013).

360°-Touchpoint-Management-Prozesses erstellt.<sup>2</sup> Es bietet eine ziemlich ausführliche Liste von möglichen Touchpoints zwischen Kunden und Unternehmen.

Aber manche Experten fordern eine umfassende Betrachtungsweise. Chris Risdon definiert einen Touchpoint beispielsweise als den Kontext einer Interaktion. In seinem Artikel »Un-Sucking the Touchpoint« schreibt er:

*Ein Touchpoint ist die Stelle, an der eine Interaktion stattfindet, ein bestimmtes menschliches Bedürfnis zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort betreffend.*

Jeannie Walters, eine führende Beraterin im Bereich der Customer Experience, plädiert ebenfalls für eine umfassendere Definition. Sie steht Touchpoint-Inventories kritisch gegenüber und schreibt:

*Die Herausforderung bei dieser Betrachtungsweise von Touchpoints besteht darin, dass dieser Ansatz oft davon ausgeht, dass der Kunde a) in einer linearen und direkten Beziehung zum Unternehmen steht und b) diese Touchpoints liest bzw. wahrnimmt und sich auf sinnvolle Weise mit ihnen beschäftigt. Kurzum: Die Untersuchung der Touchpoints ist häufig ausschließlich auf Unternehmen fokussiert. (Manchmal ist sie dermaßen unternehmensorientiert, dass die Touchpoints dem Unternehmensorganigramm folgend kategorisiert sind: Marketing, Betriebsmanagement, Rechnungswesen usw.).<sup>3</sup>*

---

2 Siehe Christoph Spengler, Werner Wirth und Renzo Sigrist, »360° Touchpoint Management – How Important Is Twitter for Our Brand?«, *Marketing Review St. Gallen* (Februar 2010).

3 Jeannie Walters: »What IS a Customer Touchpoint?«, *Customer Think Blog* (Oktober 2014).

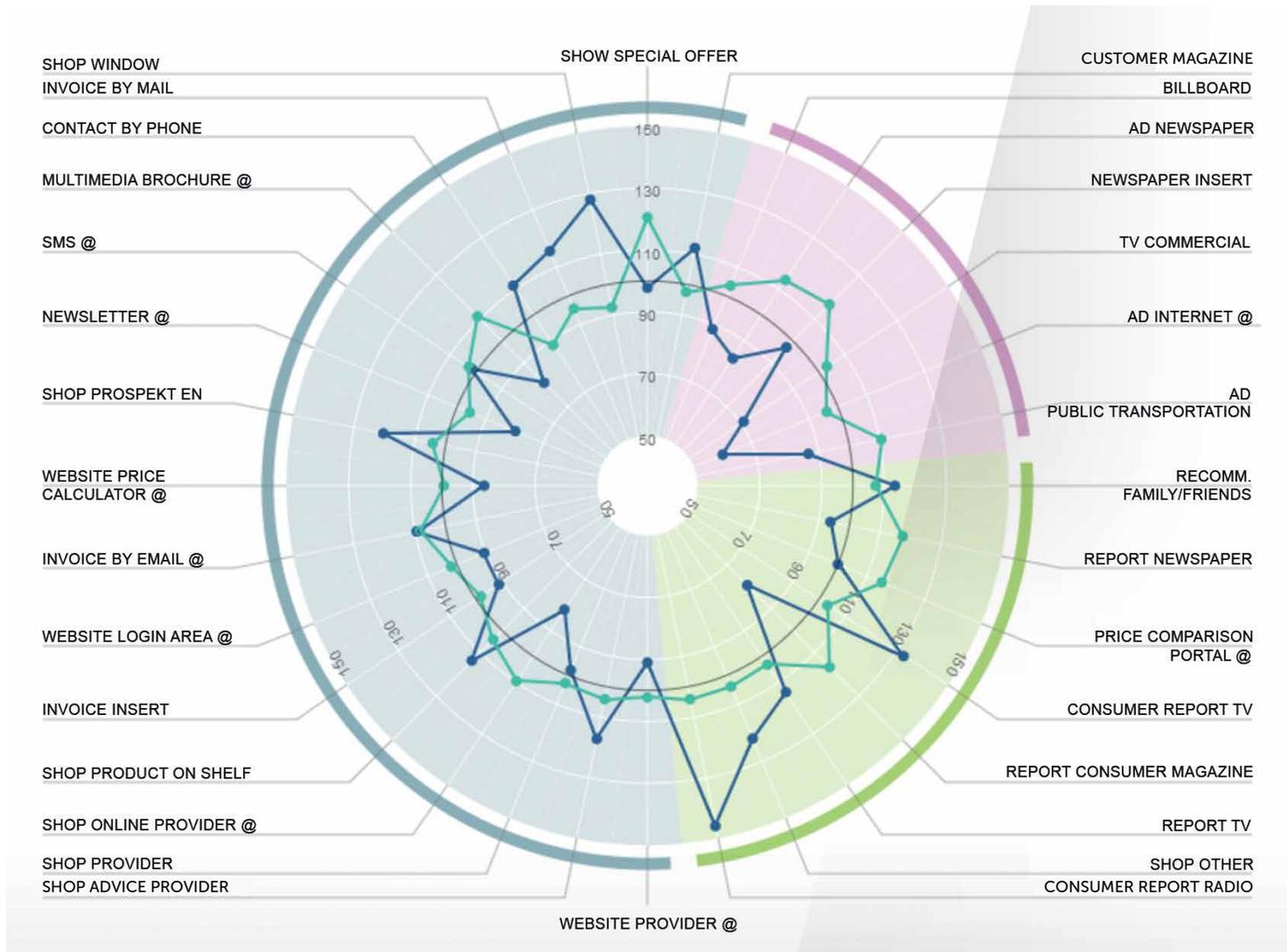


ABBILDUNG 2-8. Diese von der Schweizer Firma Accelerom erstellte 360°-Matrix benennt eine Reihe von Touchpoints.

Aber das Konzept der Touchpoint-Visualisierung kann auch jenseits kommerzieller Settings, bei denen es um Markenwahrnehmung und Gewinnoptimierung geht, nützlich sein. Matt Sinclair, Leila Sheldrick, Mariale Moreno und Emma Dewberry haben ein einzigartiges Tool entwickelt, um die Touchpoints innerhalb eines breiten Ökosystems zu betrachten. Im Bereich des *Circular Design*, bei dem es vor allem um die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in den Entwicklungsprozess und Lebenszyklus von Produkten geht, wollten sie die Punkte innerhalb eines Ökosystems darstellen, an denen die Beteiligten in die Journey des Produkts eingreifen können, um dessen Lebensdauer zu verlängern. In der Fallstudie am Ende des Kapitels finden Sie weitere Informationen zu Kreislaufdesign und Consumer Intervention Maps.

Ausrichtungsdiagramme verstärken im Allgemeinen eine ökologische Sicht auf die Interaktion mit Kunden. Sie zeigen nicht nur einzelne Touchpoints, sondern liefern auch ein vollständiges Bild der Erfahrung. Die Erkenntnisse, die sich aus dem Mapping ergeben, gehen über die Stärkung der Kundenzufriedenheit und die Optimierung des Produktkonsums hinaus. Sie bieten strategische Unterstützung, was Innovationen bei Produktionsmitteln, Produktlebenszyklen und nachhaltigem Design betrifft.

## Momente der Wahrheit

Ausrichtungsdiagramme sind keine bloßen Sammlungen von Touchpoints, sie helfen auch dabei, entscheidende Punkte der Erfahrung zu identifizieren und zu verstehen. Diese emotionalen Schlüsselmomente werden als *Momente der Wahrheit* (Moments of Truth) bezeichnet und helfen, die Aufmerksamkeit auf die wichtigsten Aspekte zu lenken.

Diese Momente der Wahrheit kann man sich als eine besondere Art von Touchpoint vorstellen. Es sind wichtige, emotional aufgeladene Interaktionen, die meist dann stattfinden, wenn

jemand ein hohes Maß an Energie investiert hat, um ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen. In Momenten der Wahrheit kann die Beziehung zwischen den Beteiligten entweder dauerhaft gelingen oder scheitern – es sind die Knackpunkte der gesamten Erfahrung. Wenn Sie zum Beispiel ein neues Haus kaufen, wird die Auswahl der Immobilie wahrscheinlich ein solcher Moment der Wahrheit sein.

Den Begriff »Momente der Wahrheit« hat Jan Carlzon, der damalige CEO von SAS Airlines, in seinem gleichnamigen Buch populär gemacht. Um seinen Standpunkt zu verdeutlichen, beginnt Carlzon seine Darstellung mit der Geschichte eines Kunden, der ohne seine Bordkarte am Flughafen ankam. SAS-Mitarbeiter fuhren persönlich zum Hotel, wo er die Bordkarte liegen gelassen hatte, und brachten sie ihm zum Flughafen. Das hinterließ bei diesem Kunden einen unauslöschlichen Eindruck.

Momente der Wahrheit weisen auf Chancen für Innovation und Wachstum hin. In ihrem Buch »The Innovator's Method« schlagen die Wirtschaftswissenschaftler und Consultants Nathan Furr und Jeff Dyer beispielsweise vor, sogenannte Journey Lines anzulegen, also eine kompakte Visualisierung der Schritte, die ein Kunde durchläuft. Sie schreiben:

*Erstellen Sie ein detailliertes visuelles Porträt, in dem Sie Pain Points identifizieren, um zu verstehen, wie Ihre Kunden aktuell Aufgaben erledigen und wie sie sich dabei fühlen. Stellen Sie visuell die Schritte dar, die Kunden unternehmen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dabei ist es hilfreich, jedem Schritt eine Emotion zuzuordnen, um zu erkennen, wie sich der Kunde gerade fühlt.*

Sie empfehlen außerdem, nach Momenten zu suchen, die »die Emotionen der Kunden entzünden« – mit anderen Worten: Momente der Wahrheit. Sie behaupten, dass Lösungen, die diese Momente adressieren, mit größerer Wahrscheinlichkeit mone-

tarisierbar seien: Menschen wären im Allgemeinen bereit, für Dienste zu zahlen, die kritische Bedürfnisse erfüllen. In diesem Sinne bieten Momente der Wahrheit besondere Chancen für ein Unternehmen.

Indem Sie sich auf diese Momente fokussieren, richten Sie die Energie automatisch auf die entscheidenden Erfahrungen. Die von Kunden wahrgenommene Kohärenz Ihres Angebots wird davon bestimmt, wie Sie mit Momenten der Wahrheit umgehen. Diagramme zeigen diese wesentlichen Punkte im Zeitverlauf und ermöglichen Unternehmen, eine kohärentere Erfahrung zu gestalten und die Volatilität der Übergänge zu reduzieren.

## Zusammenfassung

Historisch betrachtet, hat Visualisierung den Menschen geholfen, sich die Welt zu erklären. Nehmen Sie John Snows Karte der Cholerafälle in London im Jahr 1854: Er konnte die Ursache eines Ausbruchs entdecken, indem er verschiedene Informationen in einer Karte zusammenfasste. Das Visualisieren von Erfahrungen kann einen ähnlichen Effekt haben.

Aber anders als physische Räume sind Erfahrungen frustrierend ungreifbar und divers. Als Ersteller einer Map ist es Ihre Aufgabe, das Diagramm und die Erfahrungen, die Sie abbilden werden, auszuwählen und zu gestalten. Dazu gehören Entscheidungen über die Perspektive, den Umfang und Fokus sowie die Struktur und Verwendung. In Kapitel 5 werden wir auf den Auswahlprozess genauer eingehen.

*Touchpoints* sind die Mittel, über die Interaktionen zwischen Einzelpersonen und einem Unternehmen stattfinden können. Damit sind typischerweise Interaktionen mit einer Anzeige, Anwendung oder Website oder persönliche Begegnungen oder Telefonate bei der Erbringung einer Dienstleistung gemeint.

Eine breitere Definition von Touchpoints umfasst jedoch den gesamten Kontext, in dem diese Interaktionen stattfinden. Eine Interaktion zwischen einem Individuum und einer Organisation findet zu einem bestimmten Zeitpunkt und innerhalb einer bestimmten Umgebung statt. Unternehmen, die Kohärenz über alle Berührungspunkte hinweg herstellen und koordinieren, haben enorme Vorteile: größere Kundenzufriedenheit, stärkere Loyalität und höhere Renditen.

*Momente der Wahrheit* sind entscheidende, emotional intensive Momente. Es sind die Momente, die eine Beziehung langfristig festigen oder zerstören. Indem man die Momente der Wahrheit identifiziert, lassen sich potenzielle Ansatzpunkte für Innovationen entdecken.

Aus der Sicht des Einzelnen ist Wert subjektiv und komplex. Es gibt viele Arten von Wert, um die es gehen kann: funktionalen, emotionalen, sozialen, erkenntnisbezogenen oder einen situationsabhängigen Wert. Premium Value geht über diese Typen hinaus und umfasst auch Aspekte der Bedeutung und Identität.

## Weiterführende Literatur

Matt Sinclair, Leila Sheldrick, Mariale Moreno und Emma Dewberry: »Consumer Intervention Mapping-A Tool for Designing Future Product Strategies within Circular Product Service Systems«, *Sustainability* (Juni 2018)

*Dieser Artikel stellt das Consumer Intervention Mapping als Technik zur Entwicklung von Strategien für die Kreislaufwirtschaft vor. Obwohl Stil und Format akademischer Natur sind, ist der Inhalt dennoch zugänglich und leicht verständlich. Die Autoren geben viele Beispiele und stellen zusätzliche Diagramme online zur Verfügung (siehe [https://repository.lboro.ac.uk/articles/Consumer\\_Intervention\\_Map/4743577](https://repository.lboro.ac.uk/articles/Consumer_Intervention_Map/4743577)). Sie haben die Technik in mehreren Workshops validiert, deren Ergebnisse ebenfalls in diesem Artikel vorgestellt werden.*

Megan Grocki: »How to Create a Customer Journey Map«, *UX Mastery* (September 2014)

*Dies ist ein kurzer, aber sehr informativer Artikel über den Gesamtprozess des Journey Mapping. Grocki gliedert es in neun Schritte. Der Artikel enthält ein kurzes Video, das den Ansatz sehr gut erklärt.*

Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence und Jakob Schneider: *This is Service Design Doing* (O'Reilly, 2018)

*Dieses gut lesbare Buch bietet auf über 500 Seiten detaillierte Informationen zu Methoden und Techniken des Service Design von anerkannten Experten auf diesem Gebiet. Das Buch wird durch 54 Methodenbeschreibungen ergänzt, darunter eine Reihe von Ideenfindungs- und Moderationstechniken, die Sie unter der Adresse <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods> finden. Siehe auch den Vorläufer zu diesem Buch, »This is Service Design Thinking« (BIS Publishers, 2012), von Marc Stickdorn und Jakob Schneider.*

Harvey Golub et al.: »Delivering Value to Customers«, *McKinsey Quarterly* (Juni 2000)

*Eine exzellente Zusammenfassung von Artikeln aus den letzten drei Jahrzehnten über die Generierung und die Bereitstellung von Wert für Kunden. Es hebt besonders die Arbeit von McKinsey-Mitarbeitern hervor mit Verweisen auf deren vollständige Artikel zu diesem Thema.*

# Consumer Intervention Mapping – Strategien für die Kreislaufwirtschaft entwerfen

von Matt Sinclair

Beim Circular Design wird der Blick bei der Konzeption und Erstellung von Produkten und Dienstleistungen über deren singuläre Lebenszyklen für einzelne Nutzer hinaus gerichtet, um stattdessen Produkte als Einheiten innerhalb von Systemen zu betrachten, in denen es für die Produkte und Services mehrere Nutzer und Nutzungen geben kann.

Die Idee zum Consumer Intervention Mapping – einem Mapping von Verbraucherinterventionen – entstand, als unser Forschungsteam an einem Projekt des *Engineering and Physical Sciences Research Council* (EPSRC) beteiligt war. Dabei wurde untersucht, wie zirkuläres Design und verteilte Fertigung integriert werden können – wobei verteilte Fertigung eine Art der Fertigung meint, die entstehen kann, wenn die Produktionsmittel kleiner, günstiger und lokaler vorgehalten werden (3-D-Drucker sind wahrscheinlich das bekannteste Beispiel dafür).

Uns wurde klar, dass die meisten strategischen Visionen einer Kreislaufwirtschaft den Verbraucher als an allem – außer dem Konsum – ziemlich desinteressiert betrachten. Aber es gibt auch eine ganz andere Vorstellung eines Verbrauchers – nämlich als jemanden, der, wenngleich in relativ bescheidenem Maße, am Entwurf, an der Herstellung, der Reparatur und am Wiederverkauf von Produkten, deren Lebenszyklen nicht denen der konventionell konzipierten Konsumgüter entsprechen, interessiert und beteiligt ist.

Touchpoint-Diagramme im kommerziellen Umfeld konzentrieren sich typischerweise nur auf Erfahrungen, die innerhalb der Wertschöpfungskette stattfinden, die ein Unternehmen beeinflussen kann. Verbraucherinterventionen, die nach dem Kauf stattfinden, wie Modifikationen des Produkts, Reparaturen, das Verleihen oder der Wiederverkauf finden oft wenig Beachtung, weil Unternehmen sie nicht monetarisieren können. Wir haben festgestellt, dass es eine ganze Bandbreite von Aktivitäten von Menschen gibt, die sich für die Ideen der Kreislaufwirtschaft interessieren, die aber nie auf den Touchpoint-Diagrammen der Unternehmen auftauchen.

Mit den Consumer Intervention Maps haben wir versucht, diese Aktivitäten zu erfassen – zum einen, weil wir sie an sich interessant fanden, zum anderen aber auch, weil wir der Meinung waren, dass wir dadurch vielleicht Unternehmen zum Nachdenken darüber anregen, wie diese Aktivitäten im Designprozess berücksichtigt werden können. Abbildung 2-9 zeigt den zugrunde liegenden Rahmen für das Consumer Intervention Mapping.

Der Aufbau der Map folgt einem konventionellen Marken-Touchpoint-Rad, bei dem die Touchpoints auf der obersten Ebene als Pre-Purchase-, Purchase- oder Post-Purchase-Erfahrungen vor, beim und nach dem Kauf definiert sind. Diese sind in insgesamt sechs weitere Kategorien unterteilt, einschließlich der Entwicklung neuer Produkte (ein Bereich, in den Unternehmen nur selten Verbraucher

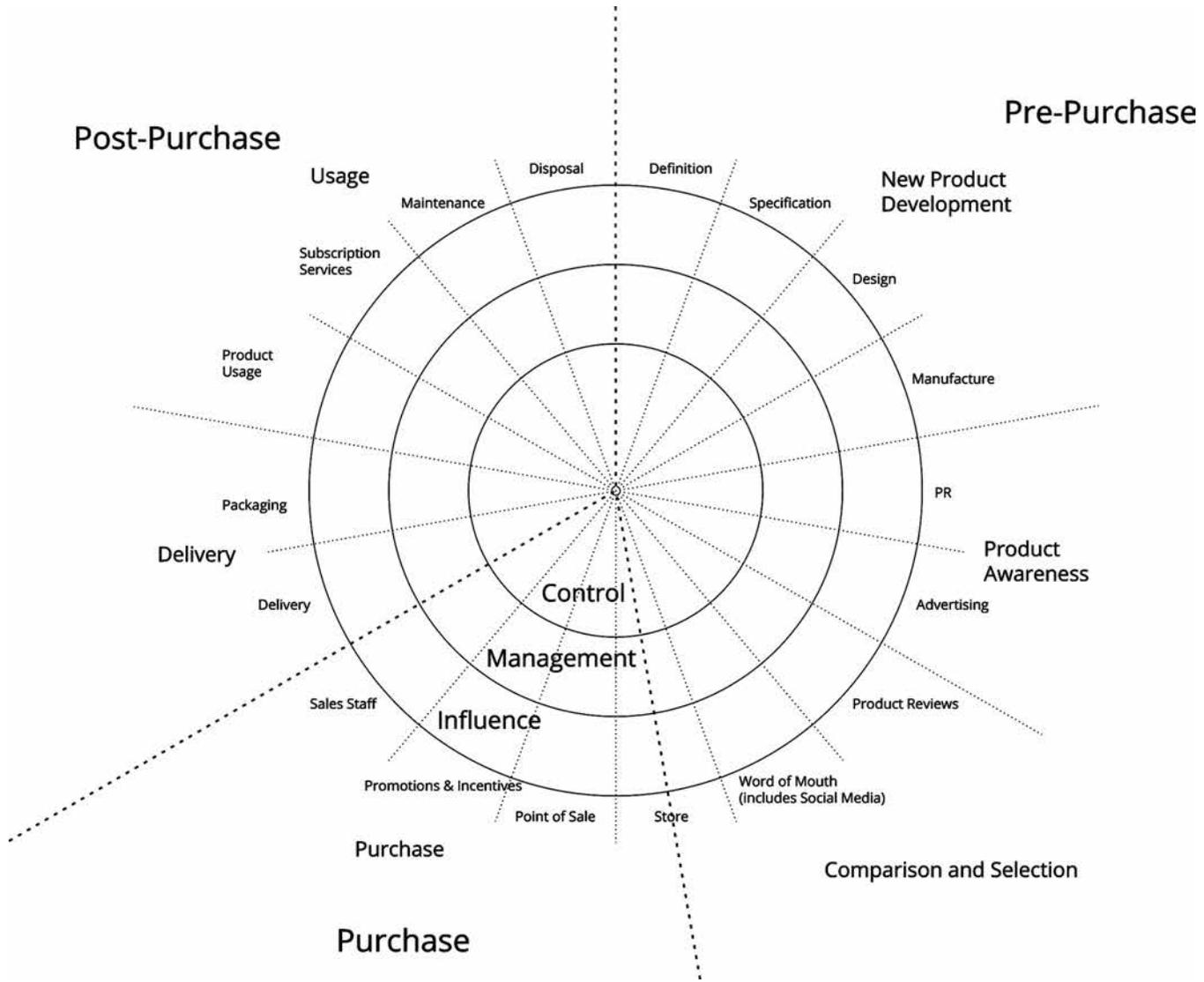


ABBILDUNG 2-9. Der Raum der Consumer Interventions visualisiert das umfassendere Ökosystem des Circular Design.

einbinden), und dann in weitere 18 Subkategorien, einschließlich *Maintenance* (Wartung) und *Disposal* (Entsorgung) – wiederum Bereiche, die in Touchpoint-Diagrammen häufig ausgelassen werden.

Eine weitere Verfeinerung besteht darin, konzentrische Ringe hinzuzufügen, die den Grad der Kontrolle angeben, den ein Unternehmen ausübt, wenn ein Verbraucher in den Lebenszyklus des Produkts eingreift (zum Beispiel besitzt ein Unternehmen viel mehr Kontrolle, wenn ein Verbraucher einen autorisierten Händler für eine Reparatur nutzt, anstatt ein Graumarktersatzteil zu kaufen und ein Produkt selbst zu reparieren).

Die Touchpoints der Map beziehen sich jeweils auf Ereignisse, bei denen ein Stakeholder aktiv und absichtlich in das beabsichtigte Customer-Journey-Modell eines Produkts eingreift. Passive Touchpoints, die kein Eingreifen des Konsumenten erfordern, sind ausgeschlossen (z. B. das Betrachten einer Anzeige). Die Zuordnung der Touchpoints zu verschiedenen Phasen wird in Abbildung 2-10 durch verschiedene Farben gekennzeichnet: Herstellung (Orange), Kommunikation (Pink), Bereitstellung (Blau) und Nutzung (Grün). Je heller die Farbe eines Punkts ist, desto stärker kann ein Verbraucher an diesem Touchpoint selbst eingreifen bzw. sich einbringen.

In der Definitionsphase der Entwicklung eines neuen Produkts beginnend, verbindet eine Linie die Touchpoints, um dem Lebenszyklus eines Produkts von »vor dem Kauf« bis »nach dem Kauf« zu folgen. Abbildung 2-10 zeigt den beispielhaften Produktlebenszyklus eines imaginären, massengefertigten Produkts, bei dem im Zuge der Entsorgung Materialien für die Wiederaufbereitung (Remanufacturing) entnommen werden.

Das Diagramm enthält Touchpoints, die wir der vorhandenen Literatur sowie drei Workshops mit Experten aus Industrie und Wissenschaft entnommen haben, von denen einer am Institute of Mechanical Engineers in London und einer auf der Konferenz »Product Lifetimes and the Environment« in Delft stattfand. In den Workshops konnten Teilnehmer Touchpoints hinterfragen und neu positionieren sowie neue Punkte hinzufügen, die zuvor noch nicht identifiziert worden waren. Auf diese Weise wurde das resultierende Diagramm (Abbildung 2-11) validiert und verbessert.

Darüber hinaus führten wir Übungen durch, in denen die Teilnehmer aufgefordert wurden, sich Szenarien für Produkt-Service-Systeme innerhalb zukünftiger Kreislaufwirtschaften vorzustellen und diese mithilfe der Consumer Intervention Map zu visualisieren.

Der Nutzen dieses Werkzeugs zeigte sich überwiegend in den Diskussionen, die sich daraus ergaben, und in der Art und Weise, wie alternative Visionen von Produktstrategien und Geschäftsmodellen entstanden. Die Rückmeldungen einer Reihe von Teilnehmern lauteten, dass sie es als erfrischend empfanden, ihren Blick auf Möglichkeiten statt auf Zwänge oder Einschränkungen zu richten, und dass die Fokussierung auf die Benutzer eine Perspektive bot, die viele vorher nicht in Betracht gezogen hatten. Im Zuge der Weiterentwicklung dieses Tools möchten wir solche Kooperationen fortsetzen.

Wenn Sie die in dieser Fallstudie erwähnten Materialien verwenden möchten, finden Sie sie online in den Institutional Repositories:

- Consumer Intervention Map:  
<https://doi.org/10.17028/rd.lboro.4743577>
- Workshop-Materialien und Interaktionskarten:  
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.4749727>



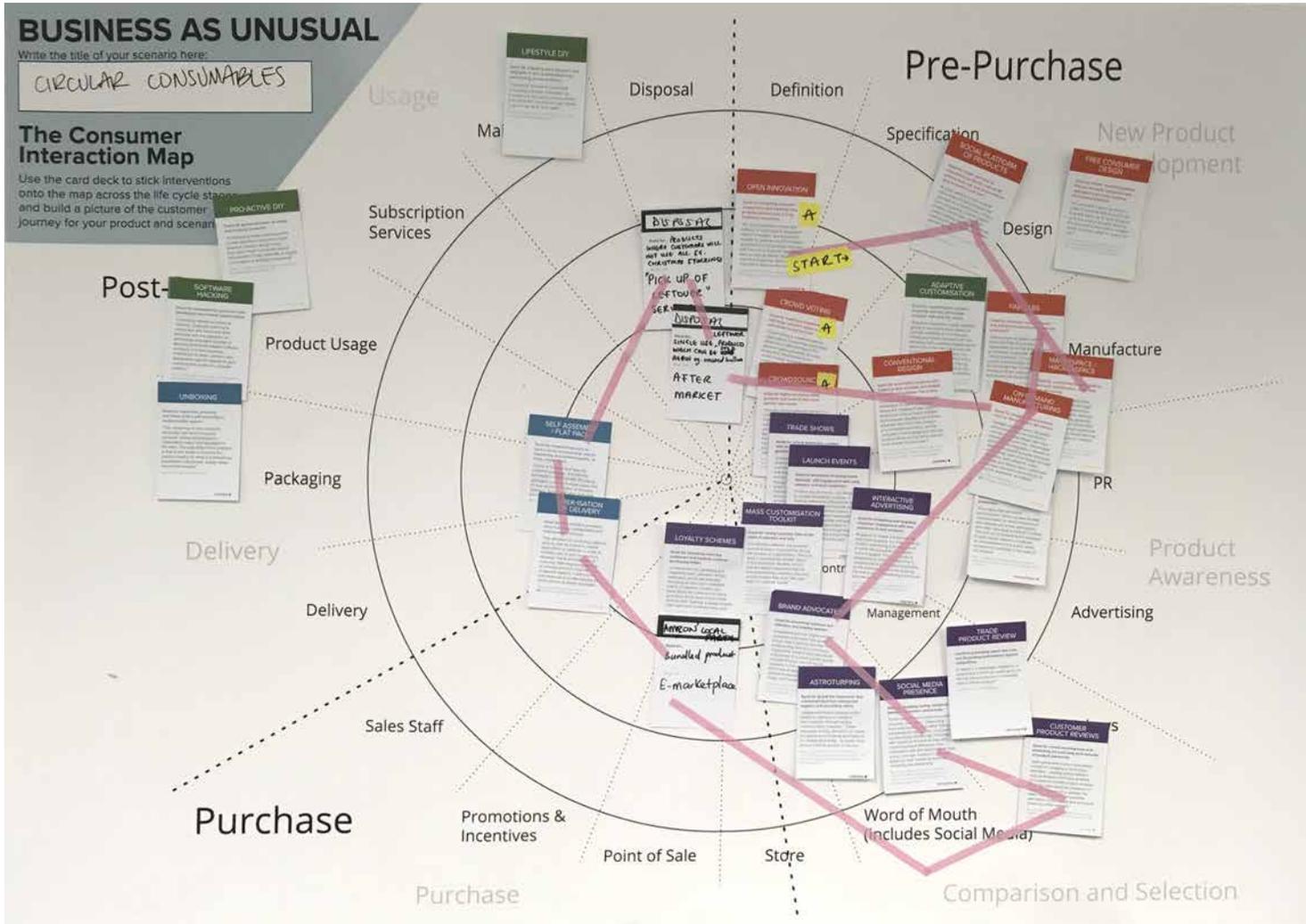


ABBILDUNG 2-11. Eine Gruppe von Workshop-Teilnehmern beschäftigte sich mit einer Map eines zukünftigen Produkt-Service-Systems.

## Erfahren Sie mehr über Circular Design

- Royal Society of Arts: »The Great Recovery Report« (2013), <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/reports/the-great-recovery>
- Ellen MacArthur Foundation und IDEO: *The Circular Design Guide* (2017), <https://www.circulardesignguide.com>
- Kersty Hobson und Nicholas Lynch: »Diversifying and De-Growing the Circular Economy: Radical Social Transformation in a Resource-Scarce World«, *Futures* (September 2016), <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.012>

## Über den Autor des Beitrags



Dr. Matt Sinclair ist Programmdirektor für Industriedesign an der Loughborough School of Design and Creative Arts, UK. Er forscht im Bereich der Responsible Design Futures und nutzt Methoden aus dem User Experience Design, um Anwender, Verbraucherinnen, Bürger und Menschen in den Mittelpunkt von Veränderungsbewegungen zu stellen. Mehr über seine Arbeit finden Sie unter [no-retro.com](http://no-retro.com).

# Diagramm- und Bildnachweis

Abbildung 2-2: Harry Becks Karte der Londoner U-Bahn, lizenziert von TfL aus der Sammlung des Londoner Verkehrsmuseums

Abbildung 2-4: Auszug aus der Experience Map von Gene Smith und Trevor van Gorp (siehe vollständige Map in Kapitel 12), mit freundlicher Genehmigung

Abbildung 2-7: Bild von Booking.com aus Andre Manning, »The Booking Truth: Delighting Guests Takes More Than a Well-Priced Bed«, mit freundlicher Genehmigung

Abbildung 2-8: 360°-Touchpoint-Matrix, erstellt von Accelerom AG ([accelerom.de](http://accelerom.de)), einem internationalen Beratungs- und Forschungsunternehmen mit Sitz in Zürich, mit freundlicher Genehmigung. Accelerom verbindet seit über einem Jahrzehnt Managementpraxis, medienübergreifende Marketingforschung und modernste Analyse- und Visualisierungstechnologien. Weitere Informationen finden Sie unter <http://bit.ly/1WM1QyU>.

Abbildungen 2-9 und 2-10: Consumer Intervention Maps von Matt Sinclair, Leila Sheldrick, Mariale Moreno und Emma Dewberry, mit freundlicher Genehmigung

Abbildung 2-11: Foto von Matt Sinclair, mit freundlicher Genehmigung